



E/CONF/39/B/5

29 Sept. 1962

ORIGINAL : FRANCAIS

**CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES
SUR L'APPLICATION DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNIQUE
DANS L'INTÉRÊT DES RÉGIONS PEU DÉVELOPPÉES**

Point de l'ordre du jour : B.3

Portugal

**LA FORMATION AUX TECHNIQUES DE MANAGEMENT
AU PORTUGAL**

**Par E. GOMES CARDOSO,
Directeur du Service
de Productivité de l'INII**

Les mémoires rédigés à l'intention de la Conférence des Nations Unies sur l'application de la science et de la technique dans l'intérêt des régions peu développées sont des documents de travail. Ils sont publiés tels qu'ils ont été présentés et les assertions et opinions qu'ils contiennent sont celles de leurs auteurs.

NOTES

1. Les mémoires choisis pour être présentés en séance générale pourront être obtenus à la Conférence dans les langues officielles suivantes des Nations Unies: anglais, espagnol, français et russe.
2. Les mémoires choisis pour être présentés en séance spéciale pourront être obtenus à la Conférence dans l'une seulement de ces langues officielles.
3. Les résumés qui ont été rédigés pour tous les mémoires par les auteurs de ceux-ci pourront être obtenus à la Conférence dans les langues officielles suivantes des Nations Unies: anglais, espagnol, français et russe.
4. Préalablement à la Conférence, les mémoires et les résumés ne feront pas l'objet d'une distribution générale mais d'un tirage restreint destiné aux délégations des gouvernements et autres participants officiels. La publication et la distribution générale des actes de la Conférence s'effectueront conformément aux règles et pratiques agréées par le Comité des publications des Nations Unies.

LA FORMATION AUX TECHNIQUES DE MANAGEMENT AU PORTUGAL

E. Gomes Cardoso

Directeur du Service de Productivité de l'INII

1 - Introduction

a) Objet de l'étude

Ce travail a pour but de présenter, à titre d'exemple, une tentative de solution de l'un des points fondamentaux de ce qui constitue réellement le développement intégral des peuples - la formation des dirigeants.

b) Portée

. La portée de l'expression "management training" s'étend, dans cette étude, à la formation et au perfectionnement de tous les individus exerçant des fonctions de "management".

Le terme "management" englobe les notions suivantes:

- prise de décisions adaptées aux possibilités, aux risques, aux données de la situation économique, technique, matérielle et humaine de l'institution.
- réalisation de la politique et des objectifs adoptés, au moyen d'actions organisées et effectives, et par un groupe d'homme déterminés (administration).
- appréciation des résultats par rapport à la politique et aux objectifs prévus (administration).
- élaboration des systèmes de structures, de règles et d'informations à mettre en oeuvre pour faciliter le fonctionnement de l'institution (organisation).

. Étant donné les limites et les caractéristiques du présent travail, il laisse de côté le problème de la formation de base des cadres dirigeants.

c) Importance du problème

Le problème posé par la formation des cadres de direction des entreprises et leur adaptation aux exigences des activités industrielles est aussi vieux que l'industrie elle-même.

Seulement il revêt aujourd'hui une dramatique acuité, en raison des modifications radicales qui se sont opérées dans tout le contexte industriel. En simplifiant, on peut envisager, dans le complexe industriel actuel, trois grands pôles caractéristiques: la dimension, l'évolution scientifique et technique, et les facteurs humains.

Quand nous parlons de "dimension", nous ne pensons pas uniquement à la notion de l'étendue physique de l'entreprise. Il s'agit, plus généralement, de l'importance et de la complexité du cadre des activités industrielles du fait d'une croissance et d'une prolifération continues et interdépendantes, aussi bien au stade de la production qu'à celui du marché, en ce qui concerne les ressources financières ou de personnel, soit au niveau de l'entreprise, du secteur, soit à l'échelon national et international, etc.

L'évolution des connaissances scientifiques et techniques: c'est là encore un point très important, en raison du développement spectaculaire observé, tant dans les domaines classiques des procédés de production, qu'en ce qui concerne les nombreuses techniques de "management" ayant réellement aujourd'hui une base scientifique.

Enfin, le dernier point évoqué n'est certes pas le moins important, il est même essentiel: il s'agit des facteurs humains dans l'industrie.

En effet, cette évolution des connaissances scientifiques et techniques, dont nous avons déjà parlé et qui porte sur tous les éléments de l'efficacité du travail industriel, a révélé le rôle prépondérant des facteurs physiques et surtout psychiques dans le rendement du travail. Il a fallu envisager sous un angle tout-à-fait différent la situation de l'homme dans l'industrie.

Devant des modifications aussi profondes, dont nous avons tenté de présenter, de façon peut-être un peu schématique, les points essentiels, les méthodes traditionnelles de formation des dirigeants se révèlent insuffisantes. Dans la plupart de ces nouveaux domaines l'expérience professionnelle est inexistante; l'enseignement scolaire reste trop statique; l'intuition apparaît comme de plus en plus discutable... et faillible.

La seule solution est de donner un caractère permanent au perfectionnement et à la formation des cadres dirigeants de l'industrie.

2 - Action réalisée dans le domaine de la formation - Description et Critique.

a) Formation générale et spécialisée en matière de techniques de "management".

Un programme de formation aux techniques de "management" doit faire partie intégrante d'un programme général de formation à l'échelon national. L'élaboration d'un tel plan national, qui est toujours longue et difficile, est généralement fondée sur des éléments appartenant au passé (évolution démographique, distribution de la "demande" d'enseignement, distribution de la population active, etc.) auxquels se joignent des éléments prévus ou souhaitables (développement économique, besoins manifestés par les "consommateurs", etc.) et des indications fournies par d'autres nations dont l'évolution est comparable.

Dans le cas du Portugal, il y a bien une étude en cours sur les besoins en matière de formation à l'échelon national ^(a), mais on a jugé préférable de ne pas en attendre les résultats; on a donc décidé, pour élaborer les premiers programmes, de procéder à une enquête directe dans les milieux intéressés, toute l'action future devant dépendre, en définitive, de leur réaction.

Au cours de cette enquête, on recourut aux milieux industriels et professionnels ^(b) un plan de cours, préparé de façon à donner toute l'importance voulue aux techniques dont l'application devait être la plus concrète - Organisation de la Production et Contrôle de Gestion - et aux techniques que on a considéré aussi importantes bien que moins immédiates - Direction, Problèmes Humains et Organisation Commerciale (V. en Annexe - Plan des Actions de Formation - Enquête dans l'Industrie). Deux types de cours et de séminaires de durée différente (2,5 et 5 jours) étaient prévus, ils devaient grouper 20 auditeurs et auraient lieu dans les deux principaux centres industriels du pays (Lisbonne et Porto).

On procéda de même au cours des années suivantes (61 et 62), en se laissant guider largement, dans l'élaboration des programmes, par l'opinion des participants, systématiquement consultés. Il y a tout lieu de penser qu'à l'avenir on tiendra compte également, dans une large mesure, des conclusions de l'étude déjà citée sur les besoins du pays en matière de formation.

(a) Etude réalisée par le Centre d'Etudes de Statistique Economique, avec la participation de l'INII et de l'OCDE.

(b) Il importe de signaler qu'on avait au préalable éveillé leur intérêt au moyen d'un cycle de conférences consacré à des questions de Productivité.

Comme suite aux enquêtes réalisées, on a organisé en 1960/61 et 1961/62 cent deux cours et séminaires, fréquentés par 2.102 participants, et où furent traités les sujets suivants: Direction et Gestion d'Entreprises, Organisation de la Production, Organisation Commerciale et Problèmes Humains (détails en annexe).

Les sessions ont été dirigées par des moniteurs de différentes nationalités - portugais, belges, espagnols et surtout français, grâce à l'excellente collaboration du Service de Productivité du Commissariat Général du Plan d'Equipement et de la Productivité (CGPEP) et de l'Institut de Perfectionnement aux Méthodes de Contrôle de Gestion (IPMCG) de Paris.

On trouvera ci-après l'analyse critique de l'action réalisée, en ce qui concerne la distribution par sujets, la réaction de l'industrie, la répartition par dimension des entreprises et par secteurs industriels, ainsi que la profondeur de l'intérêt suscité.

i) Distribution des participants par sujets - Réaction de l'Industrie

TABEAU 1

Sujets Années	Direction et Gestion		Production		Commerce		Problèmes Humains		Total
	R	P	R	P	R	P	R	P	
1960/61	31%	36%	36%	36%	16%	14%	17%	14%	100%
1961/62	34%	35%	25%	26%	23%	18%	18%	21%	100%

R= Réalisés

P= Prévus

L'excellente corrélation - pratiquement une identité - entre les prévisions et les réalisations traduit une réaction uniforme des milieux intéressés; cela ne fait que confirmer l'importance de l'élaboration des plans initiaux de formation: les seuls éléments d'orientation.

ii) Distribution des participants selon les dimensions de l'entreprise

TABEAU 2

Dimensions Années	0/100	100/200	200/500	500/1000	1000/4000	>4000	Total
1960/61	21%	15%	14%	30%	1%	9%	100%
1961/62	10%	13%	25%	15%	32%	5%	100%

Les participants proviennent, pour la plupart, d'entreprises ayant 500 à 4000 ouvriers; on notera le pourcentage important de participants appartenant à des entreprises dans la phase de transition (500/1000 ouv.), surtout pendant la première année.

Les participants venant de petites entreprises sont peu nombreux, ceci vraisemblablement en raison des difficultés de langue, du prix des inscriptions et du défaut d'adaptation des programmes.

iii) Distribution des participants par secteurs industriels (%)

TABLEAU 3

Secteurs Années	Alimentation et boissons	Produits chimiques	Pétrole et dérivés	Textile	Transports	Industries Mécaniques	Electricité	Commerce	Services Publics	Autres	Total
1960/61	6	14	5	7	6	14	13	14	9	12	100%
1961/62	13	20	5	2	11	23	6	8	7	3	100%

Plusieurs secteurs industriels importants (textiles, liège, conserves, construction civile, etc.) sont à peine représentés ou même pas du tout. Il importe également de signaler que si, dans certains secteurs, la participation est en progrès (transports, alimentation et boissons, industries chimiques et mécaniques), il en est d'autres où elle est nettement en régression (textiles, électricité, activités commerciales et services publics).

iv) Profondeur de l'intérêt suscité

Pour tenter d'exprimer la profondeur de l'intérêt suscité par ces cours de formation, on a élaboré deux tableaux fondés sur le pourcentage d'entreprises qui ont suivi les cours, par rapport au total des entreprises du ou des secteurs considérés. Ces éléments sont groupés, d'une part suivant les dimensions de l'entreprise et, de l'autre, par secteurs industriels. Les chiffres présentés n'ont qu'une valeur documentaire, car il est extrêmement difficile de recueillir et de comparer des éléments statistiques, et on a été obligé d'adapter des définitions et des simplifications qu'on ne saurait indiquer ici.

POURCENTAGE D'ENTREPRISES INTERESSEES/SECTEURS INDUSTRIELS

TABLEAU 4

Secteurs	Alimentation et boissons		Industries Chimiques		Textiles		Industries Mécaniques (c)		Electricité	
Centres	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62
Lisbonne	19%	14%	19%	11%	13%	4%	34%	65%	21%	8%
Porto	10%	3%	4%	4%	5%	2%	28%	18%	13%	-
Autres	1%	1%	3%	2%	0,5%	0,5%	22%	22%	5%	8%
Total	4%	3%	7%	5%	2%	1%	28%	32%	7%	7%

(c) Ce poste groupe un certain nombre d'industries: aluminium, acier inoxydable, fonte émaillée, articles en fil de fer, vis, tréfilé et matériel de transport. Les chiffres relativement élevés de cette colonne sont donnés sous toutes réserves, car il est difficile d'ajuster le titre en question aux classes statistiques.

POURCENTAGE D'ENTREPRISES INTERESSEES/DIMENSIONS

TABLEAU 5

Dimensions- n° d'ouvriers	0-100		101-200		201-400		401-800		801-1600		1601-3200	
	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62	60/61	61/62
Années Centres												
Lisbonne	7	2	52	57	36	32	48	45	33	50	33	100
Porto	2	0,3	24	9	9	14	40	30	33	33	0	50
Autres	0,5	0,4	4	1	6	9	31	28	80	60	0	0
Total	1,5	0,6	12	8	14	15	47	40	81	56	28	80

Note - On n'a envisagé ici que les cinq secteurs industriels cités dans le tableau précédent.

On peut en déduire, ce qui ne fait d'ailleurs que corroborer les conclusions déjà formulées, que l'intérêt suscité dans les différents secteurs industriels n'a pas été très grand, ceci en raison de la très faible participation des petites et moyennes entreprises.

b) Groupes d'Etudes professionnelles et Stages divers

Comme suite aux actions de formation, et afin de créer un milieu permanent de perfectionnement et de coopération professionnelle, on a prévu un certain nombre de groupes d'études professionnelles, dont fonctionnent déjà un Groupe d'Auto-Organisation de l'Industrie Métallo-Mécanique et des Groupes d'Etude d'Approvisionnement, du Travail et des Problèmes de Personnel.

Il y aura aussi très prochainement un cours de spécialisation en techniques de productivité, qui durera 4 à 5 mois et bénéficiera de l'excellente collaboration d'organismes français - ASTEP, CFPEP et IPMCG.

c) Formation de Contremaîtres

Comme il y avait intérêt à toucher les milieux industriels en allant depuis l'administration jusqu'aux cadres spécialisés, pour trouver la compréhension, l'appui et l'unité d'action indispensable, on a cru bon de commencer les activités en ce domaine par une étude - diagnostic sur le "Problème des Contremaîtres dans l'Industrie Portugaise". Cela avait le double avantage de permettre de définir le plan de formation le plus efficace, et d'éveiller en même temps l'intérêt des industriels, soit par la diffusion de cette étude, soit par les actions de formation décrites ci-dessus.

Cette étude fut réalisée à partir des éléments de structure de l'industrie et des résultats d'une enquête dans les différents secteurs industriels; bien que l'enquête n'ait porté que sur un petit nombre d'entreprises, on la jugée assez représentative, d'autant plus que les résultats obtenus étaient inter-nationalement valables.

L'enquête avait essentiellement pour but de recueillir des données générales sur la situation actuelle des contremaîtres dans l'industrie (âge, ancienneté, niveau d'instruction, fonctions, degré d'encadrement, méthode de recrutement, méthode de sélection, mode de rémunération, etc.), et l'opinion des directions des entreprises et des contremaîtres eux-mêmes sur les besoins éprouvés en matière de formation, compte tenu des perspectives de l'entreprise et des fonctions remplies; les résultats ont révélé l'influence qu'exercent sur la formation des contremaîtres des facteurs tels que: le secteur

industriel, les dimensions de l'entreprise et sa situation géographique. Le plan de formation, élaboré en fonction du nombre de contremaîtres existants et des prévisions pour les prochaines années, doit s'adresser aussi bien aux futurs contremaîtres qu'à ceux qui sont déjà en fonctions. Dans les deux cas, on a envisagé deux solutions: la formation dans l'entreprise même ou dans les écoles professionnelles. Cette dernière est évidemment préférable, étant donné sa portée et ses possibilités de multiplication. Comme on manquait de moniteurs portugais, on a fait appel à la collaboration de plusieurs organismes étrangers, et on doit aborder sous peu, dans le cadre du plan de formation élaboré, une phase de préparation de moniteurs nationaux, avec l'appui des autorités responsables de la formation professionnelle.

3- Prochaines Activités

Dans le programme prévu pour 1962/63, qui est présenté en annexe, on s'est efforcé, tout en restant fidèle aux principes adoptés pour les précédentes années, d'éliminer ou d'atténuer quelques erreurs ou omissions signalées dans le chapitre précédent. Nous pensons, entre autres, à certaines particularités d'organisation, comme les cours spécifiques par secteurs industriels, aux facilités prévues pour les petites entreprises, au cours général de caractéristiques post-universitaires, à la première participation importante de moniteurs portugais, au début d'une action rationnelle au niveau des contremaîtres, etc.

Il importe moins, toutefois, d'énumérer ces modifications ou ces modifications, que l'on justifie facilement en comparant les actions réalisées aux structures existantes ou souhaitables, que de conclure en indiquant, aussi brièvement et aussi simplement que possible, le point de vue qui a orienté l'action en matière de formation de cadres de direction.

Dans le monde d'aujourd'hui, toutes les activités humaines s'exercent dans un contexte, qui leur impose des exigences de plus en plus complexes, où les caractéristiques changent constamment. On ne s'y adapte qu'au prix de transformations radicales, et une bonne formation nous apparaît comme l'un des moyens les plus efficaces de favoriser les indispensables mutations psychiques.

En raison de ses multiples implications, en raison aussi de l'importance primordiale qu'elle donne aux facteurs humains, la formation aux techniques de "management" nous semble tout indiquée pour répondre aux exigences de l'un des principaux points qui se dégagent de ce contexte: une nouvelle structuration des activités, une organisation et une conception différentes des rapports entre les hommes et de leurs attitudes, pour aboutir à une concentration et participation convergentes.

En fait, la préparation aux techniques de "management" nous apparaît comme l'une des interventions les plus positives et les plus raisonnées de l'humanité dans sa propre évolution, comme une contribution réelle et efficace à la construction de l'avenir de l'homme par l'homme.

PLANS DES ACTIONS DE FORMATION - ENQUÊTE DANS L'INDUSTRIE

Ce tableau donne les différents sujets de cours indiqués dans les enquêtes réalisées en 1960, 1961 et 1962

TABLEAU 6

Sujet des cours	1960	1961	1962	Sujet des cours	1960	1961	1962
<u>DIRECTION ET GESTION</u>				<u>COMMERCE</u>			
Direction et Gestion d'Entreprises	x	x	x	Org.Commerciale	x	x	x
Comptabilité	x			Promotion des ventes	x	x	x
Gestion Budgétaire	x	x	x	Formation à la vente		x	x
Org.Administrative	x		x	Étude de marchés		x	x
Conduite de Réunions		x	x	Distribution			x
Jeux d'Entreprises		x	x	Politique Commerciale			x
Gestion Prévisionnelle I	x	x	x	Org.Administrative			x
" " II		x		Exportation			x
Statistique I		x	x	<u>PROBLEMES HUMAINS</u>			
" II		x	x	Gestion du Personnel I		x	x
Investissements			x	" " " II	x	x	x
Tableau de bord			x	Rémunération	x	x	
Structures			x	Sélection du Personnel		x	x
Gestion financière			x	Qualification et notation		x	x
Invest.opérationnel			x	Formation du personnel			x
<u>PRODUCTION</u>				Conditions de travail			x
Org.de la production	x	x		<u>COURS SPÉCIAUX</u>			
Étude du travail I	x	x	x	Cours par secteurs industriels			x
" " " II		x	x	Cours destinés aux jeunes diplômés des universités			x
Planification et Contrôle de Production	x	x	x				
Étude des Méthodes	x						
Mesure du travail	x						
Contrôle de qualité		x	x				
Gestion de Stocks		x	x				
Entretien			x				
Implantation et manutention			x				
				NOTE:			
				Pour tous renseignements complémentaires, s'adresser au Service de Productivité de l'"Instituto Nacional de Investigação Industrial", Rua Garcia de Orta, 68 -			
				- Lisbonne - 2 Portugal			

370 F - Oct. 1962 - 1,000